



آسیب‌شناسی زیرسیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور: پژوهشگاه صنعت نفت

قاسم الهوئی^۱ - رضا سورانی یانچشم^{۲*} - فربا عدلی^۳ - آناهیتا سالاری^۴

چکیده

در این پژوهش، با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار بر زیرسیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی در (آبرسیستم) سازمان‌های پروژه‌محور، به آسیب‌شناسی پژوهشگاه صنعت نفت و بررسی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده پرداختیم. بدین منظور از مدل آسیب‌شناسی تیچی استفاده شد. این پژوهش جزء پژوهش‌های کاربردی توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان پژوهشگاه صنعت نفت به تعداد ۷۹۸ نفر بودند که تعداد ۲۵۹ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. براساس نتایج این پژوهش، بیشترین آسیب‌ها در دو حوزه عوامل «کارمندی» و «محیطی» شناسایی شد. همچنین مشاهده شد مؤلفه «اموریت و راهبرد» با رتبه میانگین ۵/۲۷ اولویت اول و مؤلفه «کارکنان سازمان» با رتبه میانگین ۴/۳ دارای پایین‌ترین اولویت هستند. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود ضمن بازنگری آئین‌نامه‌های کارکنان و فرایند تعریف پروژه‌ها، یکپارچه‌سازی خرده سیستم آموزش سازمان‌های پروژه‌محور به عنوان یکی از ذینفعان اصلی پروژه‌ها با سایر خرده سیستم‌های آموزش و بهسازی مدنظر قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی منابع انسانی، سازمان پروژه‌محور، مدل آسیب‌شناسی تیچی، الگوی سیستمی، پژوهشگاه صنعت نفت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران.
G.ALhuei@Gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران، نویسنده مسئول:
R.Souranii@Gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه الزهرا، تهران، ایران.
Faradli@Alzahra.ac.ir

۴. استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران غرب، تهران، ایران.
Salari.wtiau@Gmail.com

مقدمه

امروزه در بررسی منابع و قابلیت‌های سازمان، انسان به عنوان ارزشمندترین منبع سازمان تلقی می‌شود و بارزترین نمود سرمایه‌گذاری سازمان‌ها برای کارکنان، آموزش نیروی انسانی است که نیاز به نیروی متخصص در آینده را رفع نموده و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان و ارتقای سطح کارایی سازمان است. این در حالی است که صرف آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهدافش کمک کند؛ مگر اینکه آموزش با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شود (دانشفرد و رشیدی، ۱۳۹۲). در قرن بیست و یکم، رقابت بر اقتصاد مبتنی بر دانش مرکز است (Asongu & Tchamyou, 2016)، سرمایه‌گذاری در آموزش زیربنای توسعه اقتصاد مبتنی بر دانش است (Halme et al., 2014). اما از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران، آموزش عمومی ایران پاسخگوی خیل عظیم مطالبات و خواسته‌های افراد خود نیست و در ساختار حکمرانی خویش دارای نقاط ضعف و خلاهای بسیاری است (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۱). از طرف دیگر، یکی از عمدت‌ترین مواردی که سازمان‌های دولتی ایران با آن مواجه هستند، بودجه دولتی انقباضی است. لذا این سازمان‌ها ضمن آنکه حفظ بقای خود را در انتبار با تغییرات محیطی می‌بینند، می‌بایست در این فرایند با بهینه نمودن فعالیت‌های خود تا حد ممکن هزینه‌ها را نیز کاهش دهند (زارعی و چاقویی، ۱۳۹۳). مشاهدات حاکی از آن است که دوره‌های آموزش برگزار شده در سازمان‌ها از جمله شرکت نفت، بیشتر جنبه نظری داشته و به شکل کاربردی و کارگاهی برگزار نمی‌شود، حتی اجرای برخی دوره‌ها نیز نتایج مفیدی در بر نداشته و نتوانسته در رفع نیازهای کارکنان اثربخش باشد و صرفاً به اعطای گواهینامه جهت ارتقای شغلی منجر شده است (دیودار و سلیمان پور عمران، ۱۳۹۹). علیرغم وجود برنامه‌های متعدد جهت ارتقاء سطح عملکرد کارکنان از طریق آموزش‌های سازمانی، تغییر قابل ملاحظه و موفقیت چندانی در این زمینه حاصل نشده است (Tootian & Parvar, 2022).

باید اذعان داشت به همان اندازه که آموزش نیروی انسانی بالهمیت است، بررسی و آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی آن نیز مهم است (دیودار و سلیمان پور عمران، ۱۳۹۹). اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت‌های لازم و مناسب نباشند، سازمان را دچار مشکلات و ضایعات متعدد مالی، اداری و غیره خواهد کرد (Bulut & Culha, 2020). آموزش‌های بی‌موقع، بدون برنامه و هدف، بدون نیازسنجی و صرفاً به جهت انجام آموزش و هزینه کردن بودجه اختصاصی آن، انگیزه و توان را از کارکنان گرفته و سازمان با مشکلاتش

همچنان رها می‌شود (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹). در پژوهشگاه صنعت نفت نیز که در آغاز با نام «اداره توسعه تحقیقات شرکت ملی نفت ایران» در سال ۱۳۳۸ تأسیس شد؛ ایجاد ارزش‌افروده از راه تولید و تجاری‌سازی فناوری با رویکرد اصل انجام پژوهش برای توسعه و داخلی‌سازی فناوری‌های جدید به عنوان راهبرد اصلی عنوان شده است و فعالیت‌های آن در سه مجموعه «پرديس پژوهش و توسعه صنایع بالادستی نفت»، «پرديس پژوهش و توسعه صنایع پایین‌دستی نفت» و «پرديس پژوهش و توسعه انرژی و محیط‌زیست» انجام می‌شود (پورتال پژوهشگاه صنعت نفت، ۱۴۰۲). با توجه به ماهیت پژوهش‌محور پژوهشگاه، عمدۀ فعالیت‌های آن توسط پژوهندگان، مسئولین و مدیران طرح‌ها، پژوهش‌ها و گروه‌ها در پرديس‌های سه‌گانه انجام می‌پذیرد ولی وظیفه پشتیبانی از صفحه در نیل به اهداف کلان و راهبردی سازمان بر عهده جمعی خبره از کارشناسان، رؤسای و مدیران ستادی در قالب سه معاونت کلیدی «فناوری و روابط بین‌الملل»، «پشتیبانی» و «برنامه‌ریزی» است.

براساس اهداف و راهبردهای کلان پژوهشگاه صنعت نفت (۱۳۹۸) در حوزه سرمایه‌های انسانی، مباحثت یادگیری و توانمندسازی جزء شایستگی‌های محوری بوده و راهبردهای توسعه مدیریت و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی مورد تأکید قرار گرفته است. راهبردهای آسیب‌های حوزه یادگیری و توانمندسازی منابع انسانی جزء از همین‌رو، شناسایی آسیب‌های حوزه یادگیری و توانمندسازی منابع انسانی اولویت‌های راهبردی و کلان پژوهشگاه است. لذا در صدد برآمدیم تا ضمن مرور ادبیات پژوهش مدل‌های آسیب‌شناسی، آموزش و بهسازی منابع انسانی و سازمان‌های پژوهش‌محور، به آسیب‌شناسی زیرسیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی در آرسیستم¹ سازمان پژوهش‌محور پژوهشگاه و شناسایی و اولویت‌بندی مهمترین آسیب‌ها و مشکلات آن پیردازیم. البته، ویژگی این پژوهش درخصوص سازمان مورد مطالعه آن است که با وجود ماهیت پیچیده و چندوجهی سازمان پژوهش‌محور، تاکنون پژوهش کاملی درباره شناسایی آسیب‌های حوزه آموزش و بهسازی آن انجام نشده است.

از نظر اندرو مانزینی² (۱۳۸۵) آسیب‌شناسی، شناسایی علل و ریشه عواملی است که در بروز بحران در پدیده‌های مختلف نقش دارند. این عوامل می‌توانند روند بالندگی و کارآمدی پدیده‌ها را مختل سازند. آسیب‌شناسی، فرایندی نظاممند است از جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعامل اثربخش و سودمند در راستای حل مشکلات، چالش‌ها، فشارها و محدودیت‌های محیطی در سازمان. آسیب‌شناسی سازمانی با ارائه الگوی مناسب از رخدادن خطأ و پراکندگی مفهومی در مطالعات آسیب‌های سازمانی جلوگیری می‌کند.

1. Supersystem

2. Andrew O. Manzini

ازین رو، آسیب‌شناسی یک ضرورت مدیریتی است (دیودار و سلیمان پور عمران، ۱۳۹۹). آسیب‌شناسی نیازمند نگرشی سیستماتیک و منظم به کل فرایند است و هدف از آن تشخیص ماهیت و نوع مسئله‌ای است که بروز کرده و نیاز به حل دارد (توکلی دارستانی و شهباز مرادی، ۱۳۸۷). عموماً بافتی که سازمان‌ها در آن کار می‌کنند در آسیب‌شناسی سازمانی بسیار مهم هستند. سازمان‌ها، سیستم‌های بازی هستند که هر چیزی خارج از سازمان می‌تواند فعالیت‌های روزانه آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. کسانی که مسئول آسیب‌شناسی سازمانی هستند، باید نوع سازمان‌ها را بشناسند تا از الگو و نظریه‌های صحیحی برای تصمیم‌گیری در این خصوص استفاده کنند (Rahimi et al., 2011). زالی و همکاران (۱۳۸۵) معتقدند که الگوهای تشخیص (آسیب‌شناسی) در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند که مهمترین آن‌ها عبارت‌اند از:

۱. تجزیه و تحلیل میدان نیرو (سال ۱۹۵۱)؛
۲. مدل Leavitt (سال ۱۹۶۵)؛
۳. تجزیه و تحلیل سیستمی لیکرت (سال ۱۹۶۷)؛
۴. تئوری سیستم باز (سال ۱۹۶۶)؛
۵. مدل سازگاری برای تجزیه و تحلیل سازمان (سال ۱۹۷۷)؛
۶. مک‌کینزی (سال‌های ۱۹۸۱-۸۲)؛
۷. چارچوب فنی، سیاسی و فرهنگی تیچی (سال ۱۹۸۳)؛
۸. برنامه‌ریزی با عملکرد بالا (سال ۱۹۸۴)؛
۹. مدل مولکولی (سال‌های ۱۹۸۸ - ۱۹۹۹)؛
۱۰. مدل (تعالی سازمانی) مالکوم بالدریج (سال ۱۹۷۸ - آمریکا)؛
۱۱. مدل (تعالی سازمانی) دمینگ (سال ۱۹۵۱ - ژاپن)؛
۱۲. مدل سه‌شاخگی (میرزاًی اهرنجانی سال ۱۳۷۷)؛
۱۳. مدل (تعالی سازمانی) EFQM (سال ۱۹۸۸ - اروپا)؛
۱۴. مدل وايزبورد (سال ۱۹۷۶).

علاوه بر چهارده الگوی فوق، یک الگوی آسیب‌شناسی سازمانی برای سازمان‌هایی که بخش عمده‌ای از فعالیت‌های آن‌ها ماهیت پروژه‌ای دارد ارائه شده است. این الگو که به استاندارد PMBOK^۱ شهرت یافته، می‌تواند مدیران را در زمینه آسیب‌شناسی پروژه‌های خود کمک نماید (زارعی و چاقویی، ۱۳۹۳). با توجه به اهداف این مقاله و ماهیت

پروژه‌محور سازمان موردمطالعه، صرفاً به تشریح دو مدل تیچی^۱ (۱۹۸۳) و استاندارد PMBOK می‌پردازیم.

مدل تیچی (۱۹۸۳) شامل سه دسته «وروودی»، «توانمندی‌های عملیاتی و فرایندی» و «خروجی» است و براساس تئوری سیستم‌های باز و راهبردهای مدیریت تغییر بنانهاده شده است. «محیط»، «تاریخچه» و «منابع» سه متغیر عمده در دسته «وروودی» هستند. متغیرهای دسته «توانمندی‌های عملیاتی و فرایندی» (اهرم‌های تغییر) در مدل شامل «اموریت و راهبرد»، «کارکنان سازمان»، «شبکه‌های معین و وظایف»، «فرایندهای سازمانی» و «شبکه‌های نوظهور» هستند. تیچی متغیر «اموریت و راهبرد» را به عنوان معیاری برای اثربخشی سازمان تعریف می‌کند. متغیر «وظایف» به فناوری‌هایی که کارهای سازمان توسط آن‌ها به انجام می‌رسد، اشاره دارد. «شبکه‌های معین» (مانند ساختار رسمی سازمان) مربوط به ساختار اجتماعی طراحی شده سازمان است همانند تشکیلات بخش‌های مختلف، ارتباطات و شبکه‌های قدرت و اختیار در سازمان. متغیر «کارکنان سازمان» به مشخصه‌های اعضای سازمان اشاره دارد شامل سوابق، زمینه‌ها و انگیزش آن‌ها و سبک‌های مدیریتی. سازوکاری که سازمان‌های رسمی را قادر می‌سازد تا کارها را به سرانجام برسانند، «فرایندهای سازمانی» نامگذاری شده است؛ که شامل ارتباطات سازمانی، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارضات، کنترل و سیستم‌های پاداش می‌شود. متغیر پایانی این دسته، «شبکه‌های نوظهور»، به ساختارها و فرایندهایی در سازمان اشاره دارد که به صورت غیررسمی و بدون تشریفات پدیدار شده‌اند. نقطه اصلی و مرکزی مدل تیچی «متغیر خروجی» است، که او به نام اثربخشی سازمانی نامگذاری کرده است. در این مدل برخی از متغیرها تأثیر قوی و برخی دیگر تأثیر ضعیفتر و یا متقابلی بر روی دیگر متغیرها دارند (Falletta, 2005). علاوه‌براین، تیچی (۱۹۸۳) یک همپوشانی که برای نظریه‌پردازی اش ضروری است، در مدل اعمال کرده است. این همپوشانی و درهم‌تنیدگی مربوط به پویایی‌ها و تغییرات فنی، سیاسی و فرهنگی می‌شود که در دل متغیرهای مدل جریان دارد (به اختصار TPC² خوانده می‌شود). همپوشانی TPC موجب مطرح شدن چهار سؤال می‌شود که پاسخ به آن‌ها برای انجام آسیب‌شناسی سازمانی ضروری است. این سؤالات به پویایی‌های فنی، سیاسی و فرهنگی سازمان می‌پردازد و اینکه بخش‌های مختلف و سه تا زیرسیستم فنی، سیاسی و فرهنگی سازمان چقدر خوب برای حل مشکلات فنی، سیاسی و فرهنگی سازمان با هم ترازو و تنظیم شده‌اند. همانطور که در

1. Tichy

2. Technical, Political, Cultural

مدل (شکل ۱) نیز به تصویر کشیده شده، تیچی برای تأکید بر اهمیت راهبردی سه رشته (فنی، سیاسی و فرهنگی) در فرایند تغییر (مؤثر)، از تشییه این سه رشته به ریسمانی در هم‌تنیده استفاده کرده است.

استاندارد PMBOK یا همان راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه، یک استاندارد شناخته شده در حرفه مدیریت پروژه است که رهنماوهای را برای مدیریت پروژه‌های منفرد ارائه می‌کند (صحبیه و العمر، ۱۴۰۲). اولین نسخه این استاندارد در سال ۱۹۹۶ توسط انجمن مدیریت پروژه ایالات متحده آمریکا به طور رسمی منتشر شد (شهرکی و همکاران، ۱۳۹۰). موسسه مدیریت پروژه^۱ (۱۳۹۴) این استاندارد را بکارگیری دانش، مهارت، ابزارها و تکنیک‌ها در فعالیت‌های پروژه به منظور تحقق الزامات آن، از طریق بکارگیری و یکپارچه‌سازی ۴۷ فرایند مدیریت پروژه در ۵ گروه فرایندی^۲ شامل: آغازین، برنامه‌ریزی، اجرایی، نظارت و کنترل و اختتامی و ۱۰ حوزه دانشی^۳ شامل: مدیریت یکپارچگی، مدیریت محدوده، مدیریت زمان (بندی)، مدیریت هزینه، مدیریت کیفیت، مدیریت منابع (انسانی)، مدیریت ارتباطات، مدیریت ریسک، مدیریت تدارکات و مدیریت ذینفعان تعریف کرد. البته وقتی که در جولای سال ۲۰۲۱ هفتمین ویرایش این استاندارد منتشر شد، دستخوش تغییرات اساسی شد. اما در این به روزرسانی برخلاف رویه قبل با وجود انتشار ۷ PMBOK، همچنان ۶ PMBOK معتبر است. دو بخش اصلی نسخه هفتم عبارت‌اند از: بخش اول - استاندارد که شامل مقدمه، سیستم تحويل ارزش^۴ و اصول ۱۲ گانه مدیریت پروژه است. بخش دوم- راهنمای که در آن ۸ دامنه عملکردی^۵ معرفی شده است. در نسخه هفتم ضمن پررنگ‌تر شدن نقش رهبری مدیر پروژه، به صورت جامع و فراتر از نوع پروژه، به مسائل نگاه شده است. ۷ PMBOK به ما می‌گوید اگر می‌خواهید پروژه‌ای را مدیریت کنید، باید اصولی را رعایت کنید. اما اگر می‌خواهید آن را براساس روش قابل‌پیش‌بینی^۶ مدیریت کنید، ویرایش ششم PMBOK می‌تواند یکی از انتخاب‌های شما باشد. لازم به ذکر است که شیوه مدیریت پروژه قابل‌پیش‌بینی هرگز منسخ نمی‌شود (فراهانی، ۱۴۰۰). با وجود اینکه نسخه هفتم جامع‌تر و مبتنی بر اصول است ولی از آنجایی که آسیب‌شناسی انجام پذیرفته در این پژوهش نیز همانند انجام یک پروژه قابل‌پیش‌بینی است لذا از روش مبتنی بر فرایند (روش نسخه ششم)

1. Project Management Institute(PMI)

2. Process group

3. knowledge area

4. Value Delivery System

5. Performance Domains

6. Predictive

به عنوان مبنای آسیب‌شناسی گروه فرایندهای سازمان پروژه‌محور مورد مطالعه، استفاده شده است.

در باب اهمیت آموزش و بهسازی منابع انسانی، عباس‌پور (۱۳۹۴) معتقد است، آموزش و بهسازی کارکنان به مثابه ابزاری به شمار می‌آید که از طریق آن، سازمان‌ها گسترده‌ای را تعیین می‌کنند که در آن دارایی انسانی آن‌ها سرمایه‌های پایدار تلقی می‌شوند. اگر به آسیب‌شناسی‌ها در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی توجه کنیم، مشاهده می‌کنیم اکثر این پژوهش‌ها صرفاً آسیب‌های فرایند آموزش را بررسی کرده‌اند. در صورتی که واحد آموزش خود خردسیستمی از سیستم کل سازمان است که حیات آن به ارتباط آن با سایر خردسیستم‌های یک سازمان بستگی دارد (شمس‌مورکانی و همکاران، ۱۳۹۴). آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت نفت یکی از استراتژی‌های اصلی این سازمان برای سازگار شدن با شرایط متغیر امروزی در جریان رکود و تحریم‌های اقتصادی اخیر قلمداد می‌شود (دیودار و سلیمان پور‌ عمران، ۱۳۹۹). سازمان‌دهی بهینه عملکرد دپارتمان‌های آموزشی نیازمند بررسی عملکرد دپارتمان‌های مورد مطالعه مبتنی بر مدل‌های مطلوب و الگوهای آسیب‌شناسی آموزشی است. عارضه‌یابی آموزشی می‌تواند رویکردی سیستمی و منطقی را به سیستم‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی ارائه کند (دیبا و نوری، ۱۴۰۰).

از طرفی عموماً یک پروژه در تعاریف مصطلح در قالب یک وظیفه موقتی، پیچیده و منحصر به فرد به صورت فردی یا گروهی تعریف، اما در ادبیات امروزی از پروژه به عنوان نوعی خاص از سازمان موقتی یاد می‌شود. از منظر فردی، اگرچه سازمان‌های پروژه‌محور یک سری شرایط عدم اطمینان محیطی و فشارهایی را به کارکنان می‌کنند، اما از طرف دیگر، اگر این سازمان‌ها به خوبی طراحی و حمایت شوند، می‌توانند فرصت‌های بی‌نظیری را برای کارکنان و سازمان به ارمغان آورند. معمولاً پژوهش‌های مربوط به سازمان‌های پروژه‌محور معطوف به انواع طراحی ساختاری در یک پیوستار است که در یک طرف، ساختار کاملاً وظیفه‌ای و در طرف دیگر، ساختار کاملاً پروژه‌محور و در وسط آن ساختار ماتریسی قرار می‌گیرد (اصیلی و همکاران، ۱۳۹۵). البته، در مورد مدل سازمان‌های پروژه‌محور نوآور، گموندن^۱ و همکاران (۲۰۱۸) مدل مفهومی جدیدی ارائه کرده‌اند؛ این مدل از نظر تئوری براساس طیف گسترده‌ای از رشته‌های مدیریتی پایه‌گذاری و از سه بخش ارزش‌ها، ساختارها و افراد تشکیل شده است. اما به طور کلی سازمان‌های پروژه‌محور

1. Gemünden

| سال شانزدهم | شماره ۶۲ | پاییز | ۱۴۰۳

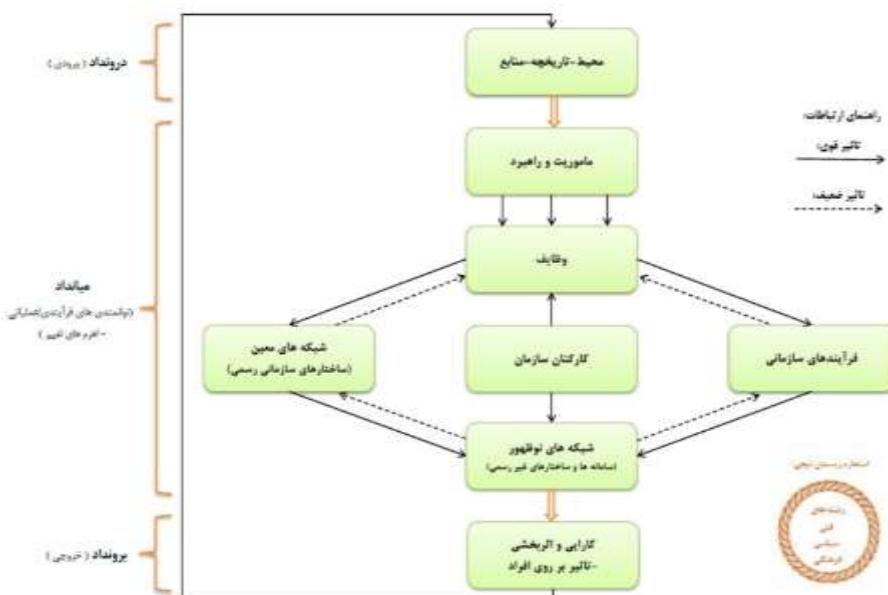
دارای یک سری ویژگی‌های مشترک هستند؛ فعالیت‌های اصلی این سازمان‌ها در پروژه‌ها انجام می‌شود و افرادی که در این سازمان‌ها استخدام می‌شوند به طور مستقیم با پروژه‌های فردی سروکار نخواهند داشت. با تشریح بیشتر این خصوصیات، می‌توان مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی که سازمان‌های پروژه‌محور را متمایز می‌کنند را شناسایی کرد: ۱. هدف‌گرا، ۲. تیم‌گرا و مرکز بر دانش، ۳. موقتی، ۴. بین‌رشته‌ای و مبتنی بر عملکرد متقابل، ۵. انعطاف‌پذیر (Bredin & Soderlund, 2011).

براساس جستجوهای انجام پذیرفته در پایگاه‌های اطلاعاتی، مباحث آسیب‌شناسی سازمان پروژه‌محور و کاربست مدل آسیب‌شناسی تیچی جزء در پژوهش زارعی و چاقویی در سال ۱۳۹۳ در پژوهش داخلی دیگری مشاهده نشد؛ اما با توجه به ادبیات ارائه شده و راهبردهای سازمان مورد مطالعه، می‌توان دریافت که بهترین راه شناسایی و تحلیل سازمان‌های پروژه‌محور، پیروی از الگوی سیستمی است تا به زمینه‌ها و اجزای دخیل در هر بخش از آن‌ها دست یافت. راهبردهای سازمانی تأثیر قابل توجهی بر توسعه تفکر سیستمی دارد؛ بدین معنا که این قابلیت سبب افزایش امکان بلندمدت‌نگری در افراد می‌شود. بلندمدت‌نگری به واسطه امکان به اشتراک‌گذاری در افراد به‌ویژه برای فعالیت‌های گروهی و تیمی، امکان توسعه بین‌الذهانی را فراهم می‌آورد. چنین مسیری به دستیابی به چشم‌انداز مشترک منجر خواهد شد و بستر یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد (قدیری‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۲). جکسون^۱ (۱۳۹۱) معتقد است اگر مدیران بتوانند الگوی سیستمی را بشناسند، خواهند توانست از بسیاری از کوشش‌ها و اقدام‌های غلط خودداری کرده و در عوض مداخله‌های خود را روی نقاط اهرمی سیستم متمرکز کنند. از آنجایی که فرایند آسیب‌شناسی در صورتی کامل خواهد بود که همه‌جانبه باشد؛ یعنی ساختار، افراد و وظایف را در بر گیرد (Bissell & Keim, 2008)، الگوی آسیب‌شناسی استفاده شده در این پژوهش، با در نظر گرفتن ویژگی‌های زمینه‌ای پژوهش و هم‌مان مؤلفه‌های کلیدی و عمومی الگوهای موجود آسیب‌شناسی، یک الگوی ترکیبی و ناظر بر ابعادی از آسیب‌شناسی است (امیری فرج‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۵) که همخوانی بیشتری با ویژگی‌های زمینه‌ای آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان پروژه‌محور داشته‌اند؛ از طرفی تغییرات سریع محیط از یک سو و مشکلات مالی عمدت‌های که سازمان‌ها با آن روبرو می‌شوند، از سوی دیگر باعث شده است تا مدیران مباحث مدیریت تغییر و تحول سازمانی را در مرکز توجه خود قرار دهند (زارعی و چاقویی، ۱۳۹۳). این موضوع در سازمان‌های

1. Jackson

پژوهش‌محور نیز به دلیل ماهیت نوآور و ویژگی‌های متمایزش از اهمیت بیشتری برخوردار است. لذا با عنایت به بنا نهاده شدن مدل تیچی براساس تئوری سیستم‌های باز و راهبردهای مدیریت تغییر، همانطور که زارعی و چاقویی (۱۳۹۳) نیز پیشنهاد کرده‌اند، در این پژوهش از تلفیقی از دو مدل آسیب‌شناسی تیچی (۱۹۸۳) و استاندارد PMBOK به عنوان روشی مناسب جهت آسیب‌شناسی در سازمان‌های پژوهش‌محور استفاده شده است تا با الهام از نگرش سیستمی به یک آسیب‌شناسی همه‌جانبه دست یابیم. شکل ۱ الگوی مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

شکل ۱. چارچوب فنی، سیاسی و فرهنگی تیچی



روش‌شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ شیوه جمع‌آوری اطلاعات جزء پژوهش‌های توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان رسمی و قراردادی شاغل در پژوهشگاه صنعت نفت در بازه زمانی زمستان سال ۱۴۰۰ تا بهار سال ۱۴۰۱ به تعداد ۷۹۸ نفر بودند. حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران و با در نظر گرفتن میزان خطای مجاز برابر با 0.05 تعداد ۲۵۹ نفر از این کارکنان برآورد شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. همچنین از آزمون‌های میانگین

و تحلیل واریانس فریدمن در تحلیل آماری داده‌ها استفاده و تحلیل‌ها با نرم‌افزارهای Microsoft Office Excel و SPSS 18 انجام شده است.

همانطور که پیش‌تر عنوان شد در این پژوهش بهمنظور انجام آسیب‌شناسی سازمان مورد مطالعه و در راستای اهداف پژوهش، از مدل آسیب‌شناسی تیچی (۱۹۸۳) الهام گرفته شد. براساس این مدل، معیاری که عوامل کلیدی جهت مدیریت تغییر در سازمان را اندازه‌گیری می‌کند در سه دسته‌بندی «وروودی» (شامل ۳ عامل: محیط، تاریخچه و منابع)، «توانمندی‌های فرایندی و عملیاتی» (شامل ۵ عامل: مأموریت و راهبرد، کارکنان سازمان، فرایندهای سازمانی، شبکه‌های معین و وظایف، شبکه‌های نوظهور) و «خروجی» (عملکرد بهینه: کارایی و اثربخشی) قرار می‌گیرد و از طریق ابزار پرسشنامه پژوهشگر ساخته اندازه‌گیری شد. در ابتدا پرسشنامه، براساس مطالعات گسترده کتابخانه‌ای و در راستای اهداف پژوهش و در دو بخش اصلی اطلاعات جمعیت‌شناسی و سؤالات اصلی (بر پایه دسته‌بندی سیستمی مؤلفه‌ها و عوامل زیرمجموعه مدل آسیب‌شناسی تیچی مطابق جدول ۱) طراحی و سپس از طریق اتوماسیون اداری برای کلیه کارکنان دارای کارت‌ابل فعال در سازمان مورد مطالعه ارسال شد. پس از حذف پرسشنامه‌های نامعتبر و تکراری تعداد ۲۲۴ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد که با احتساب ۳۵ پرسشنامه نمونه اولیه درمجموع ۲۵۹ پرسشنامه تکمیل و عودت شد. این پرسشنامه درمجموع شامل ۴۲ گویه است که به صورت مقیاس ۵ تایی لیکرت پاسخ داده می‌شود. بر همین اساس، پس از تحلیل هریک از عوامل کلیدی موجود در سه دسته‌بندی مدل تیچی با آزمون‌های آماری، میانگین امتیاز قابل قبول برای هر مؤلفه امتیاز ۳ یعنی حد وسط در نظر گرفته شد. میزان پایایی پرسشنامه از طریق مشارکت تعداد ۳۵ نفر از کارکنان پژوهشگاه به عنوان نمونه اولیه و با استفاده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به کمک نرم‌افزار 18 SPSS برآورد شد. ضریب پایایی این پرسشنامه حدود ۹۰ درصد محاسبه شد. همچنین روایی محتوای پرسشنامه بعد از ارسال برای متخصصان و خبرگان و اعمال نظرات آن‌ها تأیید شد. از آنجایی که پرسشنامه ساخته شده براساس مطالعات گسترده کتابخانه‌ای و پایه‌الگوی سیستمی مطابق با مؤلفه‌های مدنظر مدل آسیب‌شناسی تیچی طراحی شده لذا از روایی صوری نیز برخوردار است.

یافته‌ها

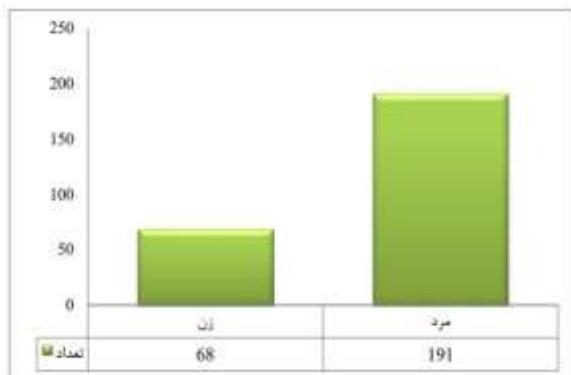
شکل‌های ۲ تا ۷، توصیف آماری نمونه پژوهشی از مناظر گوناگون را نشان می‌دهد.

جدول ۱. دسته‌بندی مؤلفه‌ها و عوامل زیرمجموعه مدل آسیب‌شناسی تیچی

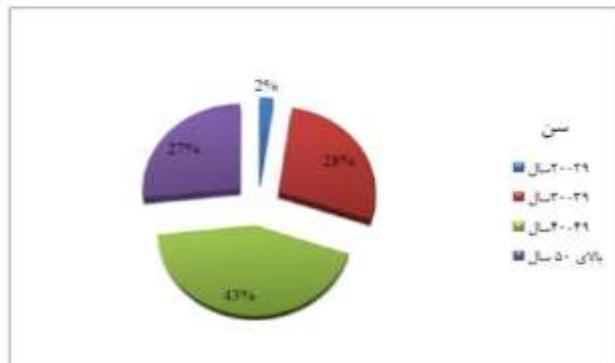
دسته‌بندی سیستمی	عملکرد بهینه	برون داد	درونداد	میانداد
منابع	محیط	تاریخچه	شبکه‌های معین و وظایف (ساختار سازمانی)	شبکه‌های نوظهور (سیستم‌ها)
فرایندهای سازمانی	ذینفعان	کارکنان سازمان	عدم شفافیت: شرح وظایف شغلی کارکنان	ضعف در: گروه‌های فرایندی برنامه‌ریزی و اجرا و نظارت و کنترل پژوهش، حوزه‌های دانشی منابع (انسانی) و یکپارچگی و ناکارآمدی: آیین‌نامه‌های کارمندی، برنامه‌های آموزشی، مدیریت منابع انسانی
عدم تحقق: اهداف و راهبردها کلان سازمان مرتبط با حوزه یادگیری و توانمندسازی منابع انسانی، فرهنگ‌سازی آموزشی، راهبردهای مالی آموزشی	مأموریت و راهبرد			
ضعف در: شفافیت و تنبیه کارکنان، نیازمندی آموزشی (مدیریتی، اجتماعی، ساختاری، شغلی، فردی و غیره)، یکپارچگی سامانه‌های منابع انسانی				
ناکارآمدی: آیین‌نامه‌های کارمندی، برنامه‌های آموزشی، مدیریت منابع انسانی				
ضعف در: نقص و جایگاه مدیران پژوهش				
ضعف در: فرهنگ‌سازی و تغییر نگرش جامعه و صنعت، معرفی سوق و برنده سازمان	شبکه‌های معین و وظایف (ساختار سازمانی)			
ضعف در: تأمین منابع مادی و تجهیزاتی و غیرمادی و محتوایی				
ضعف در: شناسایی و ارزیابی محیطی، استفاده از فرصت‌ها و مکانیزم‌های جدید، مدیریت تغییر، شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، توانمندی پتانسیل داخلی				
عدم انطباق: راهبردهای محیطی رقابتی با مأموریت و استراتژی سازمان، راهبردهای محیطی با راهبردهای آموزشی منابع انسانی				
ناکارآمدی: راهبردهای محیطی رقابتی سازمان				
عدم تحقق: چاکری سازمانی و انعطاف‌پذیری محیطی				
عدم حصول خروجی بهینه: متناسب با ورودی و توانمندی‌های فرایندی و عملیاتی	عملکرد بهینه			

منبع: مطالعات نگارندگان

شکل ۲. توصیف نمونه آماری از نظر جنسیت



شکل ۳. توصیف نمونه آماری از نظر سن

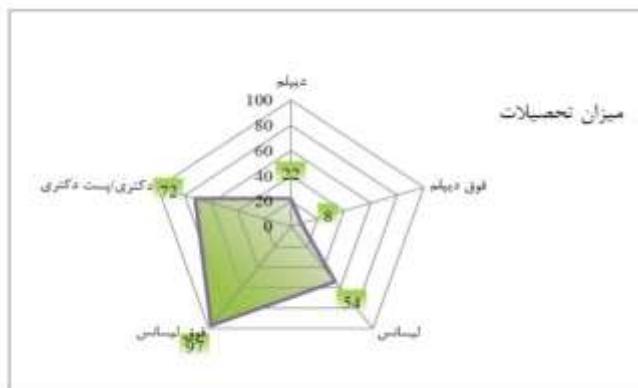


همانطور که شکل‌های ۲ و ۳ نشان می‌دهند حدود ۲۶ درصد از افراد نمونه پژوهشی را زنان و حدود ۷۴ درصد را مردان تشکیل داده‌اند و بیشتر افراد شرکت‌کننده در پژوهش نیز افراد میانسال بین سنین ۴۰ تا ۴۹ سال بوده‌اند که حدود ۴۳ درصد (۱۱۱ نفر) از نمونه پژوهش هستند.

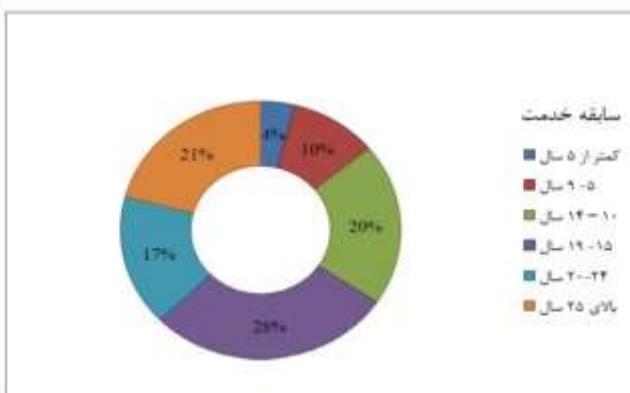
مطابق اطلاعات شکل‌های ۴ و ۵ بیشتر افراد نمونه پژوهش (حدود ۶۴ درصد) مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری داشتند؛ همچنین، حدود ۶۶ درصد (۱۶۷ نفر) نیز سنتوات خدمت بیش از ۱۵ سال داشتند. بیشترین فراوانی در نمونه آماری مربوط به افراد با مدرک تحصیلی فوق لیسانس با ۹۷ نفر (حدود ۳۸ درصد) و سنتوات خدمتی بین ۱۵ تا ۱۹ سال با ۷۲ نفر (حدود ۲۸ درصد) است. بر همین اساس خبرگی نمونه پژوهشی بهدلیل تمرکز بر افراد میانسال با سطح تحصیلات تخصصی کارشناسی ارشد و

بیشتر همزمان با طی سال‌های خدمتی بالای ۱۵ سال مشهود است.

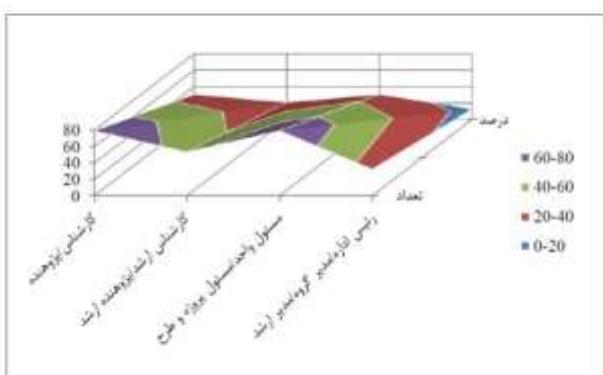
شکل ۴. توصیف نمونه آماری از نظر میزان تحصیلات



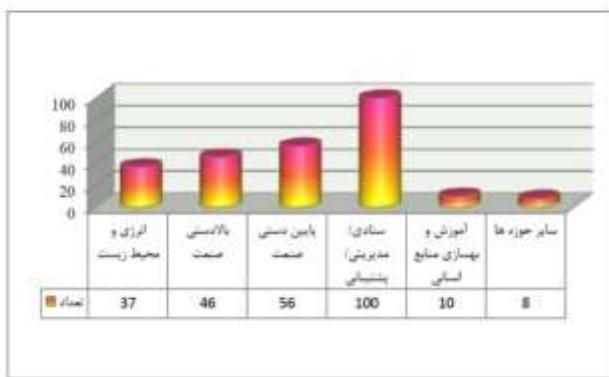
شکل ۵. توصیف نمونه آماری از نظر سابقه خدمت



شکل ۶. توصیف نمونه آماری از نظر پست سازمانی



شکل ۷. توصیف نمونه آماری از نظر حوزه شغلی



براساس شکل‌های ۶ و ۷ اکثریت افراد مورد مطالعه در نمونه پژوهشی در دو گروه پست سازمانی «کارشناس و پژوهنده در طرح‌ها و پروژه‌ها» و یا «مسئول واحد و مسئول طرح و پروژه» مشغول به فعالیت بوده‌اند. تعداد افراد این دو گروه در نمونه به تعداد ۷۹ نفر (حدود ۳۰ درصد) برای هر کدام و در مجموع دو گروه ۱۵۸ نفر (حدود ۶۱ درصد) بود. همچنین تعداد ۱۰۰ نفر (حدود ۳۹ درصد) از نمونه آماری پژوهش شاغل در حوزه‌های ستدادی، مدیریتی و پشتیبانی و در مجموع تعداد ۱۳۹ (حدود ۵۴ درصد) شاغل در سه حوزه عملیاتی - تخصصی در قسمت‌های صفت سازمان بوده‌اند که به ترتیب حوزه تخصصی پایین‌دستی صنعت ۵۶ نفر (حدود ۲۲ درصد)، حوزه تخصصی بالادستی صنعت ۴۶ نفر (حدود ۱۸ درصد) و حوزه تخصصی انرژی و محیط‌زیست با ۳۷ نفر (حدود ۱۴ درصد) را شامل می‌شوند. بر این اساس تراکم نمونه بر روی شاغلین در صفت با عنوان‌ین شغلی «پژوهنده» و «مسئول طرح» است که مستقیم در گیر پروژه هستند.

اما در راستای اهداف پژوهش و به منظور آسیب‌شناسی زیرسیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی در آبرسیستم سازمان پژوهش‌محور پژوهشگاه از آزمون میانگین جهت بررسی عوامل مدنظر مدل آسیب‌شناسی تلفیقی پژوهش (ترکیب مدل تیچی و PMBOK) استفاده شد. جداول ۲ و ۳ به ترتیب نتایج آزمون میانگین برای پنج و سه عامل اصلی مدل تیچی در دسته «توانمندی‌های فرایندی و عملیاتی» و «ورودی» (با میانگین امتیاز قابل قبول ۳) را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج آزمون میانگین پنج عامل اصلی دسته توانمندی‌های فرایندی و عملیاتی

ردیف	عامل کلیدی مدل تیجه	T	سطح معناداری	تفاوت میانگین	میانگین	انحراف معیار	میانگین خطای استاندارد		
								د نیم	د بالا
۱	اموریت و راهبرد	۵/۸۴۵	-۰/۰۰۰	-۰/۲۵۷۲۳۶	۳/۲۵۷۲۴	-۰/۰۷۰۸۳۱۰	-۰/۰۴۰۱۲	-۰/۱۷۰۵۷	-۰/۳۴۳۹۱
۲	کارکنان سازمان	-۷/۰۵۸	-۰/۰۰۰	-۰/۳۶۳۱۶۶	۲/۶۴۶۸۳	-۰/۷۷۸۴۲۴۴	-۰/۰۴۸۳۶۹	-۰/۰۴۵۸۴۱	-۰/۲۶۷۹۲
۳	فرایندهای سازمانی	۱/۹۴۱	-۰/۰۵۳	-۰/۰۹۷۵۶۸	۳/۰۹۷۵۷	-۰/۰۸۰۹۰۳۲	-۰/۰۵۰۲۷۱	-۰/۰۰۱۴۳	-۰/۱۹۶۵۶
۴	شبکه‌های نوپاژ	۱/۱۶۸	-۰/۰۲۴۴	-۰/۰۷۷۰۶۶	۳/۰۷۷۰۷	-۰/۰۶۱۵۲۰	-۰/۰۶۵۹۶۰	-۰/۰۵۲۸۲	-۰/۰۲۶۹۵
۵	شبکه‌های معین و وظیف	۱/۳۲۱	-۰/۰۱۸۸	-۰/۰۷۳۸۴۲	۳/۰۷۳۸۴	-۰/۰۹۹۴۵۸۱	-۰/۰۵۵۸۹۰	-۰/۰۳۶۲۲	-۰/۱۸۳۹۰

جدول ۳. نتایج آزمون میانگین سه عامل و مؤلفه دسته ورودی

ردیف	عامل کلیدی مدل تیجه	T	سطح معناداری	تفاوت میانگین	میانگین	انحراف معیار	میانگین خطای استاندارد		
								د نیم	د بالا
۱	تاریخچه	۱/۸۴۳	-۰/۰۶	-۰/۱۳۱۲۷۴	۳/۱۳۱۲۷	-۰/۱۴۶۳۴۰	-۰/۰۷۱۲۳۰	-۰/۰۰۸۹۹	-۰/۲۷۱۵۴
۲	منابع	-۱/۶۸۸	-۰/۰۹۳	-۰/۱۲۵۴۸۳	۲/۸۷۴۵۲	-۰/۱۱۶۲۰۲	-۰/۰۷۴۳۲۸	-۰/۲۷۱۸۵	-۰/۰۲۰۸۸
۳	محیط	-۴/۸۱۴	-۰/۰۰۰	-۰/۲۳۵۷۹۲	۲/۷۶۴۲۱	-۰/۰۷۸۸۲۰۳	-۰/۰۴۸۹۷۷	-۰/۳۲۲۲۴	-۰/۱۳۹۳۵

مطابق جداول ۲ و ۳ میانگین امتیاز مؤلفه کارکنان سازمان (در دسته توانمندی‌های فرایندی و عملیاتی) و مؤلفه محیط (در دسته ورودی) به ترتیب برابر ۲/۶۴ و ۲/۷۷ و کوچکتر از ارزش آزمون (حداقل امتیاز قابل قبول ۳) است و از طرف دیگر، مقدار T و هردو دامنه برآورد فاصله‌ای منفی هستند که نشان‌دهنده تفاوت آشکار و وجود اختلاف معنی‌دار است. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون کوچکتر از میزان خطای مجاز ($0/05$) است لذا، این نتایج با اطمینان ۹۵ درصد قابلیت تعمیم به جامعه را دارد و می‌توان اظهار کرد که از بین پنج عامل اصلی دسته «توانمندی‌های فرایندی و عملیاتی» و سه عامل اصلی دسته «ورودی» مدل تیچی، به ترتیب پژوهشگاه درخصوص عامل «کارکنان سازمان» و «عوامل محیطی» دچار بیشترین آسیب‌ها و مشکلات است. با توجه به جداول موردنرسی به نظر می‌رسد رتبه میانگین مؤلفه‌های مدل تیچی

در بین آن‌ها برابر نبوده و برخی از عوامل نسبت به برخی دیگر از سطح بیشتری برخوردار هستند. لذا در راستای اثبات این فرضیه مطابق جدول ۴ از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد. مطابق این جدول، چون سطح معناداری آزمون کوچکتر از میزان خطای مجاز (0.05) است؛ لذا، فرضیه H_0 رد می‌شود و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان اظهار کرد رتبه میانگین مؤلفه‌های مدل آسیب‌شناسی تیچی در پژوهشگاه با هم برابر نیستند.

جدول ۴. آزمون تحلیل واریانس فریدمن مؤلفه‌های مدل

نتیجه آزمون	مربع کای	سطح معناداری	درجه آزادی	فرضیه
H_0 رد	۱۷۵/۵۷۲	۰/۰۰۰	۴	: رتبه میانگین مؤلفه‌های مدل آسیب‌شناسی تیچی در پژوهشگاه با هم برابر هستند.

با توجه به نتیجه آزمون جدول ۴ برخی از مؤلفه‌ها نسبت به بقیه از میزان بیشتری برخوردارند. بر همین اساس، رتبه میانگین مؤلفه‌های مدل تیچی و اولویت‌بندی آن‌ها به عنوان نتایج آزمون تحلیل واریانس فریدمن در جدول ۵ آمده است که مطابق آن، مؤلفه مأموریت و راهبرد با رتبه میانگین $5/27$ در اولویت اول و مؤلفه کارکنان سازمان با رتبه میانگین $3/04$ دارای پایین‌ترین اولویت است. البته هدف از این پژوهش شناسایی آسیب‌ها و ارائه پیشنهاداتی برای زمینه‌های قابل بهبود است لذا در ادامه برای مؤلفه‌های با رتبه‌های پایین برنامه بهبود پیشنهاد می‌شود.

جدول ۵. اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدل آسیب‌شناسی تیچی

ردیف	عنوان مؤلفه‌ها (هردو دسته توامندی‌های فرایندی/عملیاتی و ورودی)	رتبه میانگین	اولویت‌بندی
۱	مأموریت و راهبرد	۵/۲۷	اول
۲	کارکنان سازمان (مشخصه‌های اعضای سازمان)	۳/۰۴	هشتم
۳	فرایندهای سازمانی	۴/۹۳	سوم
۴	شبکه‌های نوظهور (سیستم‌ها)	۴/۸۲	چهارم
۵	شبکه‌های معین و وظایف (ساختار سازمانی)	۴/۷۹	پنجم
۶	تاریخچه	۴/۹۹	دوم
۷	منابع	۴/۱۹	ششم
۸	محیط	۳/۹۷	هفتم

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار بر زیرسیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی در آبرسیستم سازمان‌های پژوهش‌محور، به آسیب‌شناسی پژوهشگاه صنعت نفت و بررسی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده پرداختیم. با یک نگاه اجمالی به نحوه توزیع طیف دیدگاه‌های جامعه آماری پژوهش متوجه می‌شویم که بیشتر افراد مشارکت‌کننده معتقدند، پژوهشگاه صنعت نفت در حوزه «مأموریت و استراتژی»‌های پیرامون آموزش و توسعه منابع انسانی موفق بوده و در مسیر درستی قرار دارد ولی در عین حال اظهار داشته‌اند که تا حدودی نگاه بنگاهداری در حوزه مباحث آموزشی حاکم است. اما اکثریت افراد درخصوص مؤلفه مشخصه‌های «کارکنان سازمان» نظر متفاوتی دارند و معتقدند در بسیاری از این مشخصه‌ها مانند سبک مدیریتی، استخدام، ارتقاء و مسیر شغلی و غیره پژوهشگاه دچار آسیب بوده و برخی از آیینه‌نامه‌ها و برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی به درستی اجرا نمی‌شود. این نظر می‌تواند ناشی از کمبود دوره‌های آموزشی با موضوعات اجتماعی و بهبود مدیریت، مشکلات‌ساز و کارهای جانشین‌پروری و نظام جبران خدمات مبتنی بر فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان و برنامه‌های آموزش و توسعه متناسب با نیازهای آموزشی واقعی افراد دخیل در پژوهه‌ها باشد. مسائل مربوط به نحوه مدیریت کارکنان همواره به عنوان یکی از آسیب‌های اصلی در بسیاری از آسیب‌شناسی‌های حوزه آموزش و بهسازی انسانی و پاشنه آشیل سازمان‌ها بوده ولی این موضوع در سازمان پژوهش‌محور با توجه به ماهیت پیچیده و چندوجهی پرنگ‌تر است. همانطور که شمس‌مورکانی و همکاران (۱۳۹۴) آسیب‌های بسیاری خارج از فرایند آموزش را شناسایی کردند که اثربخشی فعالیت‌ها را مختل می‌کنند. از جمله بزرگترین این آسیب‌ها: مشکلات مربوط به مقررات محدودکننده برای ارتباط با مؤسسات آموزشی به علت محروم‌بودن، بی‌انگیزگی یادگیرندگان به دلیل بی‌ارتباطی دوره‌های آموزشی با ارتقاء شغلی، مشکلات اعتباری و مالی، مشکلات مربوط به برونوپاری آموزش و یا چرخش شغلی کارکنان بدون هماهنگی با واحد آموزش وغیره است؛ که بی‌توجه به جایه‌جایی کارکنان در چندین پژوهش دیگر نیز به عنوان آسیب معرفی شده است.

در ادامه بررسی نحوه توزیع طیف دیدگاه‌های جامعه آماری به نظر می‌رسد که پژوهشگاه در حوزه «فرایندهای سازمانی» پیرامون حوزه‌های دانشی پژوهه‌ها (مطابق استاندارد PMBOK) مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی و حوزه «ساختاری» و نقش‌های سازمانی و شبکه ارتباطات کارآمد به طور کلی موفق عمل کرده است. مشابه این

طیف دیدگاه درخصوص مؤلفه «سیستم‌ها» و سامانه‌های مرتبط با پروژه‌ها و آموزش و توسعه منابع انسانی پژوهشگاه نیز صادق است؛ جایی که دیدگاه غالب افراد بر موقفيت پژوهشگاه در پياده‌سازی کارآمد سامانه‌های مدیریت داشت، آموزش و مدیریت پروژه دلالت دارد. البته با توجه به اينکه به نظر غالب افراد، بودجه آموزشی پيش‌بياني شده در اكثرب پروژه‌ها در مواردي غير از موارد آموزشی پروژه هزينه می‌شود، قطعاً ضعف‌های در فرائيندهای برنامه‌ريزي و اجرا در پروژه‌ها، جايگاه و اختيارات مدیران پروژه و شبکه تعاملات (بين‌المللي) پژوهشگاه وجود دارد؛ اما تأكيد بر ضرورت استخراج نيازهای آموزشی پروژه‌ها، قابل‌پيش‌بياني بودن اكثرب نيازهای آموزشی هنگام تهييه ساختار شکست فعاليت^۱ در ابتداي تعريف پروژه، وجود ساختارهایي چون دفتر مدیریت پروژه برای راهبری موارد پشتيبانی پروژه‌ها و تأييد بر ساختار سازمانی مناسب پژوهشگاه از نتایج قابل‌ذکر در اين حوزه‌ها است. نتایج شبیه اين حوزه‌ها توسط چند پژوهشگر دیگر نيز بيان شده است؛ به عنوان مثال: در بعد ساختاري ارتباط واحد آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد نظام‌مندتر شود، ارتباط بين آموزش‌های گذارنده شده و ارتقاء شغلی افراد قوي‌تر شود، ارتباط بين واحد آموزش و مدیران برای بازخورد گرفتن از عملکرد آموزش بيشر و باکيفيت تر شود. در ميزان بودجه تخصيصي به آموزش، واگذاري اعتبارات و ساختار حق‌الزحمه مدرسين داخلی نيز بازنگري شود (شمس‌مورکانی و همكاران، ۱۳۹۴).

بررسی طیف دیدگاهها درخصوص مؤلفه‌های ورودی «تاریخچه» و «منابع» نشان می‌دهد که پژوهشگاه و نشان تجاری آن به‌واسطه انجام موفق پروژه‌های علمی، آموزشی و پژوهشی، پيشينه مثبتی در نگاه صنعت و ساير سازمان‌ها دارد و در تأمین منابع پشتيبانی و محتوايی (استدان و متخصصان خبره، محتواي جديد و غيره) اندکي موفق‌تر از تأمین منابع ابزاری و فيزيكي عمل کرده است. اما اكثريت افراد درخصوص مؤلفه «محيط» نظر متفاوتی دارند و معتقدند پژوهشگاه در شناسايي پتانسیل داخل کشور و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه محيطی مرتبط با حوزه‌های آموزش، پژوهش و توسعه منابع انساني و فرائيند مدیریت تغيير داراي ضعفها و آسيب‌هایي است که منجر به تأثيرگذاري زياد عواملی چون تحریم‌های بين‌المللي و مشكلات اقتصادي، سياسي و غيره بر روی كيفيت و كميّت تعاملات پروژه‌های و فعالیت‌های علمی، آموزشی و پژوهشی شده است. البته مشارکت‌کنندگان در پژوهش، استفاده از فرصت‌های جديد و انعطاف‌پذيری محيطی برای توسعه آموزش‌های الکترونيکی، تأثيرگذاري شکل‌گيري

1. WBS (Work Breakdown Structure)

اکوسیستم نوآوری و مراکز نوآوری و رشد بر جنبه‌های غیرفنی پروژه‌ها (آموزش، منتورینگ^۱ و غیره) و توسعه یادگیری را از نقاط قوت حوزه عوامل محیطی پژوهشگاه می‌دانند. آسیب‌های محیطی شناسایی شده در سازمان پروژه‌محور اشتراکات زیادی با آسیب‌های محیطی موجود در سایر سازمان‌ها دارند؛ با این تفاوت که محیط سازمان‌های پروژه‌ای طبق تعاریف می‌تواند در چندین سطح (تحت‌عنوان هر عملی خارج از زیرسیستم هریک از پروژه‌ها) در نظر گرفته شود و این موضوع بر پیچیدگی مواجهه با این آسیب‌ها می‌افزاید. از همین منظر شمس‌مورکانی و همکاران (۱۳۹۴) پیشنهاد می‌کنند در حوزه محیطی، واحد آموزش و دانشگاه‌ها برای انجام پروژه‌ها در زمینه فعالیت‌های آموزشی و بهسازی ارتباط بیشتری داشته باشند.

اما از مهمترین نتایج حاصل از بررسی طیف دیدگاه‌ها و تحلیل علمی و آماری آسیب‌شناسی زیرسیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی، شناسایی ضعف‌شناختی بدنه کارشناسی سازمان درخصوص طرح‌های نوآورانه در دست اقدام، عدم استفاده بهینه بودجه آموزشی پروژه‌ها و عدم یکپارچگی خردسیستم‌های مربوط به سیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی هستند که سبب موازی کاری و هدرفت سرمایه سازمان می‌شود. همچنین انجام این آسیب‌شناسی می‌تواند به بهبود عملکرد، توسعه مهارت‌ها، افزایش رضایتمندی کارکنان و افزایش قابلیت رقابتی سازمان‌های پروژه‌محور نیز کمک کند. با شناسایی نقاط ضعف و ارائه آموزش‌های مناسب، می‌توان عملکرد کارکنان را بهبود و بهره‌وری را افزایش داد و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های پروژه آماده کرد. با ارائه فرصت‌های آموزشی، کارکنان احساس می‌کنند که سازمان به آن‌ها اهمیت می‌دهد و این می‌تواند موجب ارتقای سطح رضایتمندی آن‌ها شود؛ درنتیجه با توسعه مهارت‌ها و بهبود عملکرد، سازمان‌ها می‌توانند در برابر رقبای خود قدرتمندتر باشند. همچنین از منظر نگرش سیستمی، این آسیب‌شناسی، به ما کمک می‌کند تا از یک طرف ارتباطات بین زیرسیستم‌های مختلف و از طرف دیگر تعادل بین نیازهای آموزشی و منابع موجود در سازمان را بررسی کنیم؛ چراکه ممکن است نیازهای آموزشی یک زیرسیستم، تأثیر مستقیم بر عملکرد زیرسیستم‌های دیگر داشته و نقص در زیرسیستم آموزش و بهسازی منابع انسانی، تعادل و هماهنگی در سازمان را به خطر بیندازد. افزون بر این و با این نوع نگرش می‌توان تغییرات و تحولات در سازمان را رصد و فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد متناسب را جهت بهبود عملکرد انجام داد؛ با توجه به ظرفیت‌های سازمان

1. Mentoring

| سال شانزدهم | شماره ۶۲ | پاییز | ۱۴۰۳

پروژه محور، راهکارهای ذیل در مسیر بهبود پیشنهاد می‌شود:

- بازنگری و نظارت بر اجرای آیین‌نامه‌های گزینش، ارزیابی عملکرد، تشویق و تنبیه و برنامه‌های بهسازی
- یکپارچه‌سازی فرایندها، خرده‌سیستم‌ها و حوزه‌های دانشی مدیریت منابع انسانی در سازمان پروژه محور
- اصلاح فرایند تعریف پروژه‌ها (تعریف خرده‌سیستم آموزش سازمان به عنوان یکی از ذینفعان اصلی پروژه)
- شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، پتانسیل داخلی و توانمندسازی برای ارتقای شاخص انعطاف‌پذیری محیطی
- ایجاد دهکده توسعه توانمندی مسئولین پروژه جهت غربالگری ایده‌های نو و ارائه آموزش‌های نوین و کاربردی

منابع

اصیلی، غلامرضا، افخمی اردکانی، مهدی، ابراهیمی، محسن، ورمزیار، محسن (۱۳۹۵). تبیین مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور؛ رویکردی نو با تأکید بر چهاروجهی منابع انسانی. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. شماره ۲۸. سال هفتم. تابستان ۱۳۹۵.

امیری فرح‌آبادی، جعفر، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌پژوهی در نظام آموزش عالی ایران؛ مطالعه کیفی. *فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی*. دوره ۸. شماره ۴. پاییز ۱۳۹۵.

پژوهشگاه صنعت نفت (۱۳۹۸). کلیات سند راهبردی پژوهشگاه صنعت نفت. مصوب بیست و ششمین جلسه هیئت امناء. قابل دسترسی در:

https://www.ripi.ir/images/PDF/Sanad_Rahbordi_1398.pdf

پورتال پژوهشگاه صنعت نفت (۱۴۰۲). درباره پژوهشگاه صنعت نفت. قابل دسترسی در:

<https://www.ripi.ir>

توكلی دارستانی، شرقی و شهباز مرادی، سعید (۱۳۸۷). آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. سال دوم. شماره ۴. پاییز ۱۳۸۷.

جکسون، مایکل سی (۱۳۹۱). *تفکر سیستمی کل گرایی خلاق برای مدیران: رویکردهای*

- سیستمی، نقد و بررسی آن‌ها و کاربردشان در مدیریت، مترجم: تقی ناصر شریعتی.
تهران. انتشارات: سازمان مدیریت صنعتی.
- دانشفرد، کرم‌الله و رشیدی، ذوالفقار (۱۳۹۲). اعتبارسنجی مراکز آموزش ضمن خدمت
کارکنان منطقه ده دانشگاه آزاد اسلامی. پژوهش‌ات مدیریت آموزشی. شماره ۴.
۵۴-۲۷. صص ۱۳۹۲
- دیبا، طلعت و نوری، فیروز (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی:
مورد سازمان بیمه‌ای. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال هشتم. شماره
۲۸. بهار ۱۴۰۰. صص ۶۱-۴۴
- دیودار، مهدی و سلیمان پورعمان، محبوبه (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی آموزش کارکنان
شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی براساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه علمی
- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال یازدهم. شماره ۴۴. تابستان
. ۱۳۹۹
- زارعی، بهروز و چاقویی، یحیی (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی سازمانی شرکت‌های پژوهش‌محور:
مورد کاوی شرکت توسعه منابع آب و نیروی ایران. مدیریت توسعه و تحول. دوره ۱۶.
. ۴۱-۴۹. صص ۱۳۹۳
- زالی، محمدرضا، مدهوشی، مهرداد و حسینی، سیدابوالقاسم (۱۳۸۵). آسیب‌شناسی
سازمانی در یک شرکت دولتی. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی. سال ششم.
شماره ۲۱. تابستان ۱۳۸۵
- شمس‌مورکانی، غلامرضا، صفائی موحد، سعید، فاطمی صفت، علی (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی
فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی براساس مدل سه‌شاخگی (مورد مطالعه:
صنایع الکترونیکی فجر). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال دوم. شماره ۷.
زمستان ۱۳۹۴. صص ۷۱-۱۰۰
- شهرکی، علیرضا، زارع، آرش، زارع، هادی (۱۳۹۰). مدیریت پژوهه. انتشارات ترمه.
صحیه، محمدحسین و العمر، محمد عبدالله نعمه (۱۴۰۲). مروری بر توسعه
استانداردهای مدیریت پژوهش‌محور در ایران و جهان. نشریه علمی رویکردهای
پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری. دوره ۷. شماره ۲۴. صص ۵۹۷-۶۱۳
- عباس‌پور، عباس (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و
کارکردها). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی. چاپ نهم. سال ۱۳۹۴

فراهانی، شقایق (۱۴۰۰). تغییرات نسخه هفتم پمبک؛ مقایسه PMBOK 6 و PMBOK 7. متن برداشت شده از وبینار مهندس مهدی معین با موضوع تغییرات پمبک ورژن هفتم. شرکت مهندسی مشاور پیشرو مدیریت پیران (PMPiran). اسفندماه ۱۴۰۰.

قابل دسترسی در: <https://pmpiran.com/pmbok7th-vs-pmbok6th>

قدیری نژاد، غلامرضا، رجبیگی، مجتبی، غلامی، عبدالخالق (۱۴۰۲). شناسایی حلقه‌های علی و معلولی مدیریت استعداد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. سال پانزدهم. شماره ۵۷. تابستان ۱۴۰۲. صص ۱۷۷-۱۹۴.

مانزینی، اندرو (۱۳۸۵). مدیریت تحول سازمانی: آسیب‌شناسی سازمانی با رویکرد کاربردی به حل مشکلات و بالندگی سازمانی، مترجمان: علی عطافر، مرضیه قبادی‌پور، سعید آنالویی. اصفهان: دانش پژوهان بین، انتشارات ارکان دانش.

مؤسسه مدیریت پژوه (۱۳۹۴). راهنمای پیکره دانش مدیریت پژوه PMBOK (ویرایش پنجم)، مترجمان: مهدی ابراهیمی، علی بیاتی، فرشید ادھمی. تهران: انتشارات آریانا. قلم. چاپ دوم. سال ۱۳۹۴.

نوری، فیروز و پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها. تهران: سیمای دانش: آذر.

هاشمی، مليحه، مرتضوی، مهدی، رحمانی، حامد (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی الگوی حکمرانی آموزش عمومی در ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۲۶(۴). زمستان ۱۴۰۱. صص ۹۷-۱۲۱.

Asongu, S.A. and Tchamyou, V.S. (2016), The impact of entrepreneurship on knowledge economy in Africa, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 8 No. 1, pp. 101-131.

Bissell, B.L. and Keim, J. (2008), Organizational diagnosis: the role of contagion groups, *International Journal of Organizational Analysis*, V. 16 No. 1/2, 7-17. <https://doi.org/10.1108/19348830810915460>

Bredin, K., & Soderlund, J. (2011). Human resource management in project-based organizations: the HR quadriad framework, *Palgrave Macmillan*, UK:162-185.

Bulut, C., & Culha, O. (2020). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14 (4), 309-322.

Falletta, S. V. (2005). *Organizational diagnostic models: A review and synthesis*. Retrieved March 12, 2006, from Leadersphere Inc. Web site: <http://www.leadersphere.com/img/Orgmodels.pdf>

- Gemünden, H. G., Lehner, P., Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, Elsevier, Vol. 36, Issue 1, 147-160.
- Halme, K., Lindy, I., Piirainen, K. A., Salminen, V., & White, J. (Eds). (2014). *Finland as a knowledge economy 2.0: Lessons on Policies and Governance*. World Bank Publications.
- Rahimi, Hamid, Siadat, Sayyed Ali, Hoveida, Reza, Shahin, Arash, Nasrabadi, Hasan Ali, Arbabisarjou, Azizollah (2011). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Higher Education Studies*, Vol. 1, Issue 1, pp. 84-92.
- Tichy, Noel M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York, NY: John Wiley&Sons.
- Tootian, S., & Parvar, H. R. (2022). Diagnosing the implementation of administrative system training policies in improving employee performance (Case study: Ministry of Oil). *Public Policy In Administration*, 13(45), 73-88.

Pathology of the Sub-system of Training and Development of Human Resources in Project-based Organizations: Research Institute of Petroleum Industry (RIPI)

**Ghasem Alhuei¹ - Reza Sorani Yancheshmeh^{2*}
Fariba Adli³ - Anahita Salari⁴**

Abstract

In this paper, with the aim of identifying the factors affecting the subsystem of training and development of human resources in the (super system) of project-based organizations, we have examined the pathology of the RIPI, and prioritized the identified components. For this purpose, Tichy's pathology model was used. The present research is in applied descriptive survey design. The statistical population of the research was 798 employees of the RIPI, 259 of whom were selected as a statistical sample using stratified random sampling. Based on the results of this research, the most damages were identified in two areas of "personnel" and "environmental" factors. It was also observed that the component "mission and strategy" with an average rating of 5.27 is the first priority and the component "organization personnel" with an average rating of 3.04 has the lowest priority. According to the findings of the research, while revising the staff regulations and the project definition process, integration of the training sub-system of project-based organizations as one of the main beneficiaries of projects with other sub-systems of training and development is suggested.

Keywords:

Pathology of Training and Development of Human Resources, Project-based Organization, Tichy's Pathology Model, System Model, Research Institute of Petroleum Industry (RIPI)

1. Department of Educational Administration, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
G.ALhuei@Gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Educational Administration, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Responsible Author: R.Souranii@Gmail.com

3. Assistant Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Alzahra University, Tehran, Iran. Faradli@Alzahra.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Industrial Administration, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Salari.wtiau@Gmail.com